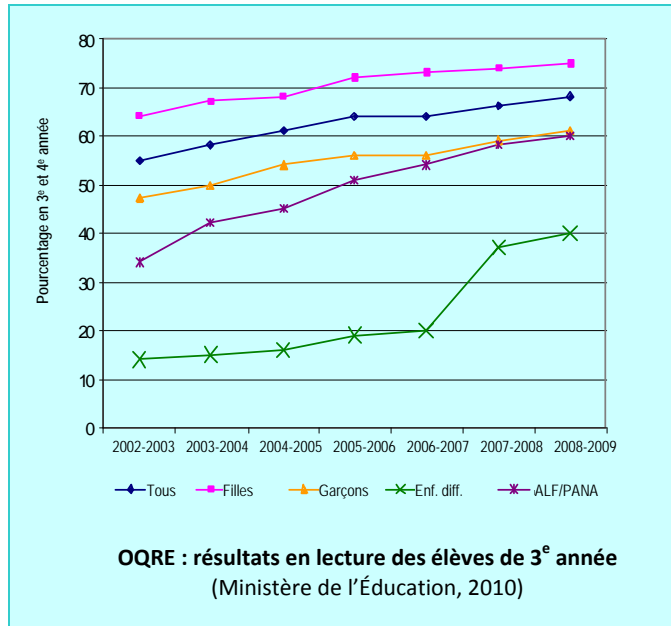


UN LEADERSHIP
SOLIDE ET
DURABLE POUR
UN MEILLEUR
RENDEMENT
DES ÉLÈVES



Pour le gouvernement de l'Ontario, la question du développement du leadership est directement liée à sa stratégie globale en matière d'éducation, qui lui a permis d'améliorer nettement les résultats des élèves depuis 2003 (voir le tableau des résultats en lecture des élèves de 3^e année). Sans leadership efficace dans nos écoles et conseils scolaires, il serait difficile d'atteindre les objectifs de notre stratégie en matière d'éducation, qui consistent à améliorer le rendement des élèves, à réduire les écarts en matière de rendement des élèves ainsi qu'à accroître la confiance du public dans l'éducation financée par les fonds publics. Des recherches montrent que le leadership scolaire, en particulier celui qu'exercent surtout les directions d'école vient seulement au deuxième rang, après l'enseignement quant à l'incidence sur l'apprentissage des élèves (Leithwood, Seashore, Anderson et Wahlstrom, 2004).



Même si le leadership est véritablement important, le défi consiste à développer les meilleures stratégies possibles pour améliorer le leadership dans tout le système d'éducation. Le présent document décrit la [Stratégie ontarienne en matière de leadership \(SOL\)](#), une initiative systématique de développement du leadership à long terme exposant la stratégie, la façon dont elle s'est développée, les

obstacles et les restrictions qui ont été surmontés ou qui doivent l'être, la théorie de l'action, les résultats obtenus jusqu'ici, les leçons tirées du processus ainsi que les prévisions pour l'avenir.

La Stratégie a été lancée officiellement à l'automne 2008 à la suite d'un processus d'essai, d'évaluation formative et de consultation. Ce processus a indiqué le besoin d'une stratégie solide à l'échelle de la province afin d'améliorer le leadership dans les 5 000 écoles et les 72 conseils scolaires. Avec cette Stratégie, nous possédons maintenant une stratégie solide et durable en matière de leadership qui est acceptée de tous les principaux intervenants du secteur et qui s'intègre de mieux en mieux aux autres facettes des politiques d'éducation (Pedwell, Levin, Pervin, Gallagher, Connor et Beck, sous presse. *Traduction libre*).

Une amélioration tangible et durable des écoles ontariennes nécessite une culture de collaboration professionnelle dans chaque école, où les membres du personnel travaillent de concert à l'utilisation de données probantes afin d'améliorer leur pratique et l'apprentissage des élèves. La création de milliers de ces écoles appelle à un meilleur leadership dans les écoles et dans le système. De plus, le développement du leadership au niveau des écoles et des conseils scolaires peut améliorer la capacité des leaders à travailler ensemble à la mise en œuvre des trois priorités fondamentales et des conditions propices à l'apprentissage, qu'ils appartiennent au même conseil scolaire ou non.

(Ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2010)

CONTEXTE

L'Ontario, la province la plus peuplée du Canada, compte environ deux millions d'élèves et 120 000 enseignantes et enseignants dans son système scolaire financé par les fonds publics. Celui-ci sert quatre groupes – les écoles publiques de langue anglaise, les écoles catholiques de langue anglaise, les écoles publiques de langue française et les écoles catholiques de langue française – aussi bien dans les zones urbaines que rurales avec un réseau d'écoles de petite taille (100 élèves) et de grande taille (plus de 2 000 élèves). En tout, on dénombre 7 500 directrices et directeurs d'école et directrices adjointes et directeurs adjoints, 72 directrices et directeurs de l'éducation et quelque 500 agentes et agents de supervision¹. Les effectifs scolaires en Ontario sont diversifiés : 27 % des élèves ne sont pas nés au Canada et 20 % appartiennent à des minorités visibles.

L'Ontario fait donc face à tous les défis possibles : de grandes régions urbaines et des régions rurales éloignées, des niveaux de pauvreté significatifs en milieu urbain et rural, une diversité ethnique importante et certains secteurs affichant une baisse substantielle des effectifs ou au contraire une croissance rapide (Levin, Glaze et Fullan, 2008). Malgré les défis que l'Ontario rencontre pour servir une population si diversifiée, la province présente d'excellents résultats dans la réussite de ses élèves, tels que mesurés au moyen des tests du [Programme international pour le suivi des acquis des élèves \(PISA\) de l'Organisation de coopération et de développement économiques](#). Les résultats de ce programme international ont placé l'Ontario sur la scène internationale, ce qui a incité de nombreuses instances à visiter la province pour découvrir comment parvenir à cette amélioration.

- 91 % des élèves de l'Ontario ont atteint ou dépassé le point de référence niveau 2 de rendement en sciences
- Les élèves de l'Ontario ont atteint la moyenne canadienne au rendement général en sciences, le Canada faisant partie du groupe de pays ayant le rendement le plus élevé à l'échelle mondiale
- L'Ontario figure parmi les rares instances ayant un rendement supérieur à la moyenne en sciences et un niveau inférieur à la moyenne d'écart dans le rendement des élèves

Résultats de 2006 du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (OQRE, 2007)

1. Depuis longtemps, l'Ontario dispose d'exigences en matière de certification pour les enseignantes et enseignants, les directrices et directeurs d'école et les agentes et agents de supervision. Les enseignantes et enseignants reçoivent leur certification de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario après avoir obtenu leur grade de premier cycle et réussi une formation initiale. Les directrices et directeurs d'école et les directrices adjointes et directeurs adjoints doivent compter cinq ans d'expérience à titre d'enseignante ou d'enseignant, étudier pour leur maîtrise ou en détenir une et avoir réussi le Programme menant à la qualification de directrice ou de directeur d'école (PQD), un programme de qualification en deux volets. Les agentes et agents de supervision reçoivent leur certification s'ils remplissent les critères d'au moins un des deux volets acceptés : dans le volet « affaires », les agentes et agents de supervision doivent avoir de l'expérience dans un secteur où sont exercées des activités semblables à celles des conseils scolaires et avoir réussi la composante « affaires » du programme menant à la qualification d'agente ou d'agent de supervision (PQAS); dans le volet « pédagogique », ils doivent compter cinq ans d'expérience à titre d'enseignantes ou d'enseignants et avoir réussi la composante « pédagogique » du PQAS. Le PQD et le PQAS sont administrés par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et sont offerts par plusieurs fournisseurs comme des associations de directions d'école ou des facultés d'éducation d'universités.

Lorsque le gouvernement actuel a accédé au pouvoir en 2003, il a fait de l'éducation l'une de ses plus grandes priorités et a mis l'accent sur l'amélioration des résultats scolaires des élèves. L'Ontario a les trois mêmes priorités fondamentales depuis 2005 :

- De hauts niveaux de rendement et de bien-être des élèves
- La réduction des écarts en matière de rendement des élèves
- L'accroissement de la confiance du public dans l'éducation financée par les fonds publics

La stratégie visant à appuyer ces priorités a été appliquée d'une façon cohérente en fournissant les ressources et les outils nécessaires, a respecté les représentantes et représentants du milieu de l'éducation et a suscité la participation du grand public (Levin, 2008). Cette stratégie a été financée de manière significative – une augmentation de près de 50 % du financement provincial par élève de 2003 à 2010. Pendant son deuxième mandat, qui a commencé fin 2007, le gouvernement a constaté qu'il y avait encore beaucoup à faire malgré tous les progrès accomplis au chapitre des priorités fondamentales. Avec la publication du document intitulé [Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario](#) (ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2008), le gouvernement a réitéré son engagement à respecter ces priorités fondamentales tout en maintenant l'accent sur la sécurité dans les écoles, la participation des parents, l'apprentissage des jeunes enfants, les relations de travail saines et d'autres conditions clés. Ce document met aussi en lumière le développement du leadership comme une condition importante.



DÉBUTS DES EFFORTS DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP, 2004–2006

Depuis les tout premiers efforts d'amélioration de l'éducation en Ontario en 2003, le leadership a été considéré comme un élément important de toute tentative d'amélioration des résultats des élèves. Le Secrétariat de la littératie et de la numératie est devenu responsable d'améliorer les résultats des élèves de l'élémentaire en littératie et en numératie. Le Secrétariat a pris part à plusieurs initiatives en matière de leadership, notamment le projet Diriger la réussite des élèves qui favorise l'apprentissage en réseau des directions d'école de nombreuses écoles élémentaires. Le Ministère a financé les leaders pour la réussite des élèves dans chaque conseil scolaire et école secondaire afin d'améliorer l'enseignement au secondaire. Le Ministère a aussi publié le document de travail [Diriger l'éducation : nouveaux mécanismes de soutien aux directrices, aux directeurs, aux directrices-adjointes et aux directeurs-adjoints des écoles de l'Ontario financées par les deniers publics](#) (ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2005), dans lequel sont énoncés cinq buts axés sur le soutien des leaders scolaires :



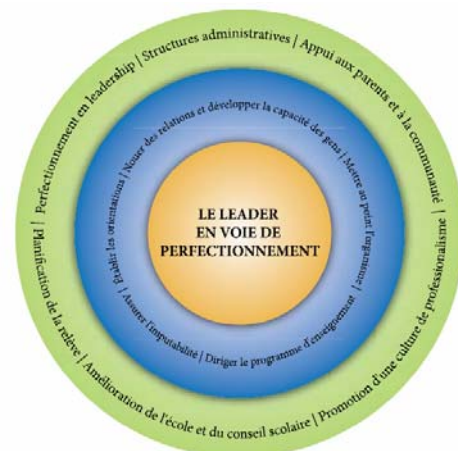
- réunir les conditions nécessaires pour permettre aux leaders scolaires de remplir la fonction de leader pédagogique;

- offrir des formations et un soutien de grande qualité;
- accroître la contribution des directions d'école et des directions adjointes dans le système d'éducation;
- accroître le respect et la sécurité des leaders scolaires;
- préciser le rôle des leaders scolaires.

Ce document de travail contient plus de 20 recommandations destinées à améliorer les mécanismes de soutien pour les leaders scolaires. La quasi-totalité d'entre elles ayant déjà été appliquées ou étant en voie de l'être.

Une de ces recommandations a consisté à créer un Groupe ministériel de référence des directeurs et directrices d'école, composé de 20 directions d'école et directions adjointes en poste dans toute la province, afin de guider la mise en œuvre des recommandations présentées dans le document *Diriger l'éducation* et d'apporter des contributions locales à un large éventail de politiques d'éducation en cours de préparation par le gouvernement. Avec plus de 7 000 membres des directions d'école et des directions adjointes en Ontario, une consultation à si grande échelle relève presque de l'impossible. En règle générale, les directions d'école et les directions adjointes ont choisi de joindre des associations de directions d'école – soit des associations professionnelles qui représentent les écoles publiques de langue anglaise, les écoles catholiques de langue anglaise ainsi que les écoles de langue française. Le Ministère consulte régulièrement les représentantes et représentants de ces associations sur les questions concernant tous leurs membres et demande des conseils stratégiques sur les politiques provinciales et leur mise en œuvre. Les membres de ce Groupe ministériel sont capables en échange d'interpréter ces questions dans leur contexte unique et de dire officiellement ce en quoi consiste la mise en œuvre de politiques dans leur propre milieu. Ce Groupe ministériel s'est avéré très efficace puisqu'il a donné aux directions d'école et aux directions adjointes une voix au sein du Ministère et que leurs commentaires confirment la valeur des discussions continues.

Parmi les autres premiers efforts de développement du leadership, mentionnons les projets pilotes et les activités sur le terrain visant à instaurer des services de mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés ainsi que des évaluations du rendement pour tous les leaders scolaires. Ces deux initiatives, axées sur l'aide aux directrices et directeurs d'école en tant que leaders pédagogiques visant à améliorer les résultats des élèves, sont fondées sur des recherches et le développement élaborés en consultation avec des praticiennes et praticiens. Afin d'assurer une base solide à un tel travail, le Ministère a élaboré le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). À partir de recherches et de l'expérience de professionnels, le Cadre expose les grandes lignes des pratiques et des compétences fondamentales en leadership réparties en cinq domaines et décrit ce qu'est un bon



leader. Le Cadre établit précisément des liens directs entre l'influence des leaders et la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans les écoles. Il est à la base de tous les aspects de la Stratégie ontarienne en matière de leadership.



Les pratiques en leadership ainsi que les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires à tout bon leader sont décrites en détail dans le document [Mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario](#). Guide pour les leaders scolaires et les leaders du système (Institut de leadership en éducation, 2008a). « Il s'agit d'un outil d'apprentissage professionnel s'échelonnant sur toute la carrière, permettant de stimuler et de diriger des conversations axées sur l'apprentissage portant sur des pratiques réussies et des approches efficaces liées au leadership dans le but de surmonter les lacunes et défis auxquels les leaders scolaires et les leaders du système font face » (ministère de l'éducation de l'Ontario, 2010).

Pendant l'élaboration du développement du leadership, le Ministère a décidé qu'il fallait adopter une approche plus globale pour favoriser et développer le leadership dans les écoles et les conseils scolaires. Il a donc créé la Direction du développement du leadership pour assurer la coordination et l'uniformité de ces efforts. Un processus de consultation a été mis en place pour recueillir les opinions du personnel enseignant, des leaders scolaires, des leaders du système et des professionnels du milieu scolaire en vue d'élaborer ce qu'est devenue la Stratégie ontarienne en matière de leadership lancée à l'automne 2008 par le premier ministre de l'Ontario.

THÉORIE DE L'ACTION DE LA STRATÉGIE ONTARIENNE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

La Stratégie est mise en œuvre sur une période de trois ans (de 2008-2009 à 2010-2011). Elle vise à attirer et à former des leaders scolaires et des leaders du système, ainsi qu'à les garder, de façon à ce que les écoles soient dirigées par des représentantes et représentants du milieu de l'éducation passionnés et compétents qui peuvent soutenir efficacement la stratégie globale de la province en matière d'éducation.

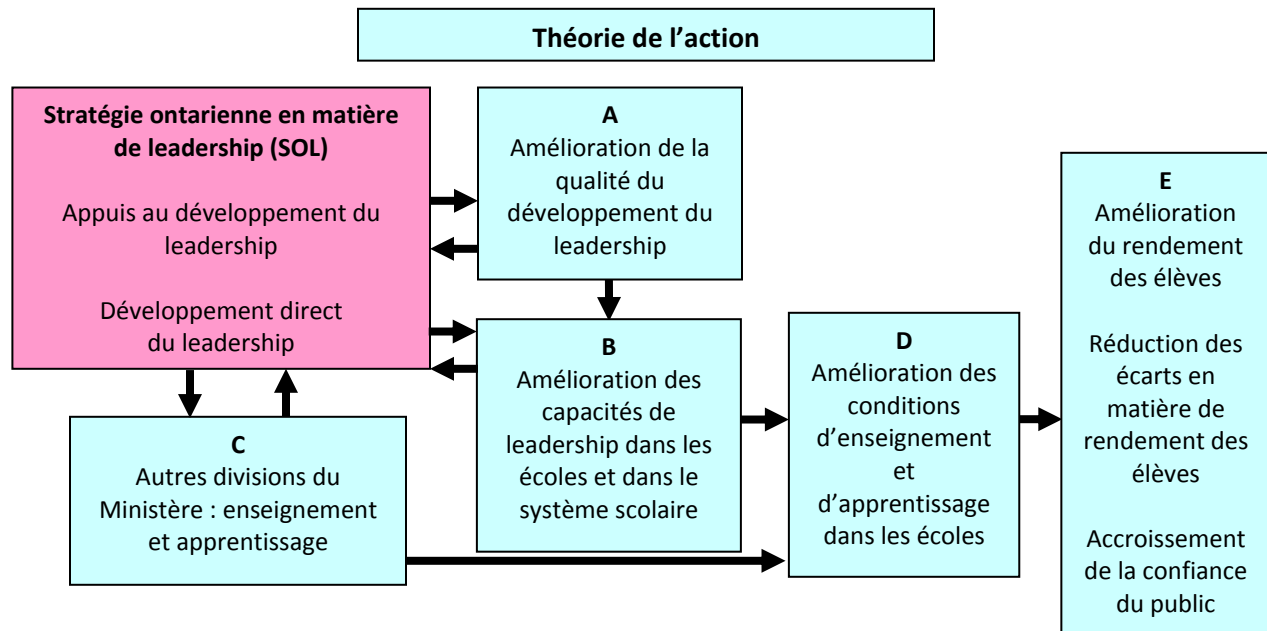
Même les initiatives les plus poussées de développement du leadership ont peu de chances d'avoir une incidence sur l'apprentissage des élèves si elles ne tiennent pas compte de l'importance de partenaires dans des efforts de plus grande envergure visant le même objectif.

La Stratégie illustre la méthode de « synergie des efforts » qui tient compte des nombreuses sources ayant une incidence sur les conditions des écoles et des salles de classe, conditions touchant l'apprentissage des élèves et échappant au contrôle des leaders locaux, même des plus compétents. Une prise de conscience de ce large éventail d'influences est à la base de l'approche du développement du leadership adoptée par l'Ontario (Leithwood, Reid, Pedwell et Connor, sous presse).

Comme indiqué dans le schéma suivant, la théorie de l'action de la Stratégie veut que des progrès significatifs dans les trois priorités fondamentales en éducation puissent être faits :

- en appuyant et en renforçant les efforts des personnes responsables du développement du leadership (case A);
- en améliorant directement la qualité du leadership des écoles et des conseils scolaires (case B);
- en travaillant avec les autres divisions du Ministère (case C) pour améliorer les conditions d'enseignement et d'apprentissage dans les écoles et les salles de classe.

Ensemble, ces efforts améliorent le système et la capacité de leadership scolaire de la province. Cette amélioration, à laquelle s'ajoutent les contributions des autres divisions du Ministère principalement responsables du curriculum, de l'instruction et du rendement des élèves (c'est-à-dire la direction du curriculum et celle de l'évaluation de la division du rendement des élèves) produit de meilleures conditions d'enseignement et d'apprentissage dans les écoles et dans les salles de classe (case D), qui, à leur tour, renforcent les progrès permettant de satisfaire nos priorités fondamentales (case E).



ACTIVITÉS DE LA STRATÉGIE ONTARIENNE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

La Stratégie ontarienne en matière de leadership est un plan d'action complet. Son budget annuel de cinq millions de dollars favorise des activités comme celles énoncées ci-dessous qui améliorent directement et indirectement la qualité du développement du leadership et augmentent les capacités de leadership dans les écoles et le système scolaire.

1. Partage des responsabilités : [Institut de leadership en éducation](#)

« La SOL est stratégique, valable, claire, pratique, fondée sur des recherches, a un but et soutient les leaders nouvellement nommés. »

Membre du groupe de discussion de l'Institut de leadership en éducation

L'Institut de leadership en éducation (ILE) a été créé en 2006 avec des leaders de différents niveaux et des quatre groupes d'écoles. Les membres de l'Institut discutent des moyens de favoriser le développement du leadership dans tout l'Ontario; complètent le travail du Ministère visant à répondre à toute la gamme des besoins et des exigences des leaders; se prononcent et répondent aux oppositions de façon constructive et obtiennent des appuis pour les initiatives des

intervenants; et accroissent les capacités nécessaires pour étendre, adapter et bonifier les initiatives en matière de leadership. L'Institut est l'intermédiaire qui permet l'enrichissement des liens entre les instances qui sont représentées par des membres, à savoir les trois associations de directions d'école, les trois associations d'agentes et d'agents de supervision, les trois conseils de direction de l'éducation ainsi que le Ministère à titre de membre participant de l'Institut. Grâce à une série d'ateliers élaborés et donnés dans presque tous les conseils scolaires de la province, l'Institut a permis au Cadre de leadership de l'Ontario d'être reconnu et accepté à une grande échelle pour servir de base aux activités de développement du leadership. L'Institut a financé plusieurs projets de recherche appliquée comme *Orienter l'avenir : un projet des directions de l'éducation du Sud-Ouest de l'Ontario* (Hoshizaki, Leithwood et Langan, 2010). Il tient à jour un site Web qui contient un large éventail de ressources à l'intention des leaders et a commandé une recherche sur les questions de la planification de la relève (voir l'Institut de leadership en éducation, 2008b).

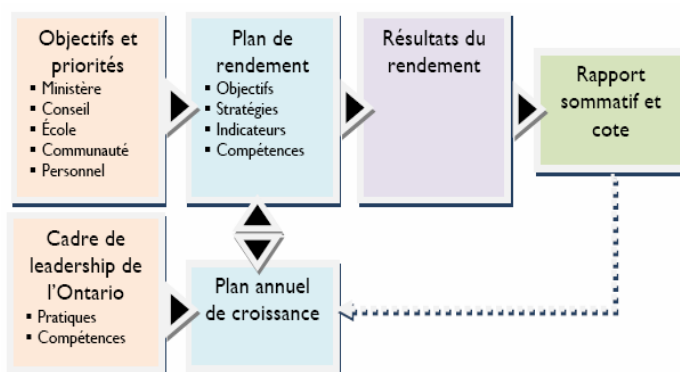


2. Mise en pratique de la vision : [Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes](#)

Dans le but d'établir des liens plus étroits entre le travail des leaders scolaires et les objectifs du Ministère et des conseils scolaires, le Ministère a élaboré, mis à l'essai et mis en œuvre un modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. La Stratégie favorise l'épanouissement professionnel des directions d'école et directions adjointes tout en procurant une mesure de l'imputabilité de leur rendement. Les praticiennes et praticiens l'ont considéré comme un mécanisme cohérent, transparent et axé sur un processus qui permet d'évaluer équitablement le

rendement. Après maintes consultations et révisions, ce modèle d'évaluation du rendement est maintenant obligatoire pour toutes les directions d'école et directions adjointes; il s'applique sur un cycle de cinq ans avec un plan annuel de croissance pour favoriser le renforcement des capacités entre les années d'évaluation. Dans le cadre de ce modèle d'évaluation du rendement, les directions d'école et directions adjointes doivent élaborer un plan qui expose les grandes lignes des objectifs, des stratégies et des indicateurs qui orienteront leur travail dans les écoles. Une évaluation menée à la fin de l'année d'évaluation par la superviseure ou le superviseur examinera les résultats et l'efficacité des méthodes utilisées pour obtenir ces résultats.

Processus d'évaluation du rendement des directions d'école et directions adjointes



3. Soutien personnalisé : [Mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés](#)

L'initiative de mentorat est au cœur de la Stratégie en matière de leadership pour attirer et former des leaders compétents. Elle aide, dans leur nouveau rôle, les directions d'école, les directions adjointes, les agentes et agents de supervision ainsi que les directions de l'éducation au cours de leurs deux premières années en poste. La province accorde un financement aux conseils scolaires afin qu'ils élaborent et mettent en œuvre des activités de mentorat pour leurs leaders tout en respectant une série d'exigences ministérielles. Ces exigences comprennent un processus rigoureux de sélection des mentors et de jumelage des mentors avec les mentorés, une formation des mentors de grande qualité, l'utilisation des plans d'apprentissage des mentorés, des stratégies de fin de mentorat ainsi que le soutien d'une culture de mentorat à l'échelle du conseil scolaire. Les mentorés signalent une confiance et une estime de soi accrues, une meilleure capacité d'analyse des problèmes et techniques ainsi qu'une amélioration sur le plan professionnel du développement de leurs aptitudes au leadership et de leur compréhension. Quant aux mentors, ils signalent une amélioration significative de leurs capacités de leadership en suivant des formations et en mettant en pratique leurs habiletés en coaching.

« J'ai trouvé la première année dans ce rôle 10 fois plus stimulante que ce à quoi je m'attendais et j'ai été aidé de toutes les manières possibles par les mentors qui m'ont été attribués et par des ceux avec lesquels j'avais établi des liens grâce à diverses activités. Ils ont grandement contribué au succès de ma première année. »

Un mentoré

4. Rassemblement des connaissances : [Colloque des directions d'école](#)

Le Colloque des directions d'école qui a été lancé en février 2009 et s'est agrandi en février 2010, est un moyen d'accéder aux connaissances pratiques d'environ 200 directrices et directeurs d'école et agentes et agents de supervision choisis dans les conseils scolaires en fonction de leur succès en tant que leaders pédagogiques, et de leur engagement envers les stratégies de réduction des écarts en matière de rendement des élèves. Ce colloque a aidé différents leaders à déterminer leurs propres capacités de leadership et a permis de faire ressortir les connaissances de tous en matière de leadership, connaissances qui, autrement, seraient passées inaperçues. Les participants avaient reçu comme consigne de rédiger un texte sur les processus et stratégies qu'ils ont utilisés pour améliorer les pratiques d'enseignement dans leur école et conseil scolaire, les défis qu'ils ont surmontés ainsi que les théories de l'action qui ont orienté leur travail. Leurs textes se sont avérés particulièrement éloquentes, honnêtes et personnels. Collectivement, leurs connaissances sur les stratégies de réduction des écarts égalaient, voire dépassaient, les résultats des recherches de pointe menées dans ce domaine. Voici les exemples des réflexions de deux participants sur le processus de changement :

J'ai proposé de visiter une école-phare similaire sur le plan démographique pour que nous ne puissions pas dire que l'écart de rendement était dû au [statut socio-économique de nos élèves]. Ce processus a permis au personnel de reconnaître notre problème et de participer aux étapes de planification. Nous avons quitté l'école-phare avec une orientation claire et un objectif inspiré. J'ai déterminé les orientations de concert avec mon personnel, et mon travail consiste désormais à maintenir le cap dans cette direction. (Direction d'école élémentaire)

Si nous présentons les faits, changeons de modèle pour traiter ce que nous révèlent ces faits, prévoyons des mesures d'aide, utilisons la recherche pour appuyer les changements, obtenons rapidement quelques succès, participons à l'élan en cours, nous pouvons utiliser l'expérience de ceux qui s'ajustent aux changements pour convaincre ceux qui y sont réfractaires ou y résistent. (Surintendance)

Le Colloque n'est pas une séance de formation ni de perfectionnement professionnel. C'est, entre les membres, une occasion de tirer profit du savoir-faire d'autrui et de faciliter le partage des connaissances. Les deux éditions de ce colloque ont été prometteuses. L'expertise est disponible et prête à être transmise; d'ailleurs, les directions d'école peuvent, lorsque nous leur en donnons l'occasion, rédiger des textes très éloquentes et francs sur leurs pratiques. Ces ressources s'avèrent utiles pour établir des pratiques cohérentes dans les 5 000 écoles de l'Ontario.

5. Concentration de ses énergies : Le Cadre de leadership de l'Ontario et les capacités clés du leadership

Bien que le Cadre de leadership de l'Ontario soit au cœur du développement du leadership et soit un outil utile pour les leaders et les conseils scolaires qui désirent orienter et améliorer leurs pratiques en matière de leadership, le Ministère avait ressenti le besoin de concentrer ses efforts sur des zones clés.

À la suite des écarts en matière de pratiques de leadership qui sont ressortis du projet pilote sur le mentorat et l'évaluation, le Ministère a dégagé cinq capacités clés du leadership (CCL) qui allaient devenir le point de mire de ses activités d'apprentissage professionnel :

- fixer des objectifs;
- harmoniser ressources et priorités;
- promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif;
- utiliser des données;
- prendre part à des conversations courageuses.



L'attention accordée à ces cinq capacités facilite la mise en œuvre d'une vaste gamme d'initiatives au sein du Ministère. Pour favoriser la compréhension des capacités clés du leadership et fournir des ressources au personnel du Ministère et aux leaders scolaires et aux leaders du système, une nouvelle publication intitulée [Passer des idées à l'action](#) a été lancée. Le premier numéro exposait les grandes lignes des cinq capacités clés, les raisons pour lesquelles elles avaient été choisies, les recherches sur lesquelles ces capacités clés sont fondées et les façons dont elles favorisent le leadership pédagogique. Tous les numéros subséquents portent sur l'une des cinq capacités clés, qui est analysée en profondeur, et sur plus d'aide et de ressources. Chaque numéro est affiché sur le site Web du Ministère pour consultation et est envoyé aux leaders scolaires et aux leaders du système.

6. Regroupement des initiatives : [Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire](#)



Au moment d'entamer la troisième année de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, il a été décidé que les conseils scolaires coordonneraient la mise en œuvre des stratégies de mentorat, d'évaluation et de planification de la relève, entre autres, afin de les bonifier. Chaque conseil scolaire est donc tenu maintenant d'élaborer une stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) qui renforce les liens et la synergie entre les initiatives de développement du leadership favorisant le rendement des élèves, place le développement du leadership au centre de la gestion des ressources humaines et harmonise diverses initiatives de développement du leadership. Dans les deux années précédant la Stratégie ontarienne en matière de leadership, un financement séparé était fourni pour chaque initiative et les conseils étaient tenus de produire un rapport par initiative. Ils reçoivent désormais un montant *global* et fournissent un seul rapport. Cela donne plus d'occasions aux conseils scolaires de personnaliser leurs activités selon leurs besoins et cela leur permet d'augmenter la synergie entre les initiatives de leadership.

7. Bonification d'autres initiatives clés : Équipe de mise en œuvre en matière de leadership

L'Équipe de mise en œuvre en matière de leadership est un comité interne du Ministère dont les membres se réunissent trois fois par an afin de faire avancer la question du développement du leadership au sein du Ministère et de veiller à ce que les activités soient uniformes et exécutées comme il se doit. Parmi les membres de cette Équipe, mentionnons les hauts fonctionnaires du Ministère comme le sous-ministre et le sous-ministre adjoint, Kenneth Leithwood, le conseiller en leadership du Ministère, ainsi que les directions du Ministère touchant de près ou de loin au leadership. Les discussions concernent le rôle des leaders dans la mise en œuvre efficace des principales initiatives du Ministère. Ce processus s'est avéré particulièrement utile pour lancer de nouveaux plans comme le Cadre pour l'efficacité des écoles, un outil d'autoévaluation destiné aux écoles qui désirent faire participer le personnel enseignant et la communauté scolaire à l'amélioration des processus de planification, et la stratégie pour la Maternelle et jardin d'enfants à temps plein, une initiative d'apprentissage à temps plein des enfants de 4 et 5 ans. Ces deux initiatives représentent de nouveaux défis importants pour les leaders scolaires et les leaders du système. De plus, les membres de l'Équipe de mise en œuvre en matière de leadership formeront un comité directeur pour orienter l'évaluation formative et sommative de la Stratégie ontarienne en matière de leadership.

8. Relations à l'échelle internationale

Comme mentionné précédemment, l'Ontario attire l'attention de nombreuses délégations internationales puisque des représentants d'autres instances ont afflué dans la province pour découvrir comment des stratégies en matière de leadership ont été préparées puis mise au goût du jour. De plus, le Ministère est parti à la recherche

« Les objectifs de l'Ontario sont très clairs, bien partagés et bien diffusés. Tout le monde est sur la même longueur d'onde. En Ontario, les décisions sont fondées sur des preuves et on l'a observé à tous les niveaux, même dans la salle de classe. Les écoles utilisent des outils de pointe pour mesurer les progrès des élèves, dans le but d'améliorer leurs pratiques. On y trouve une culture de soutien positive, et les procédés politiques et processus d'élaboration de politiques sont considérés comme très positifs. »

(Pont, 2010. Traduction libre)

« Nous avons trouvé la discussion informelle entre Michael Fullan, Ben Levin et Kevin Costante (sous-ministre) très instructive, pertinente et ouverte. La présentation détaillée du système d'éducation de l'Ontario fut une excellente façon d'examiner bon nombre des défis que nous rencontrons tous. La participation de leaders du système de premier plan et de membres des conseils scolaires de l'Ontario nous a permis d'avoir des discussions plus approfondies. »

Blog d'un délégué du Programme des chefs de file mondiaux de l'éducation (27 avril 2010)

d'occasions pour discuter de leadership sur la scène internationale afin de promouvoir le travail de l'Ontario et aussi d'apprendre des autres instances. En mai 2010, l'Ontario a participé à un projet d'une semaine organisé par l'OCDE en partenariat avec l'université Harvard qui visait à améliorer les résultats scolaires des élèves des écoles mexicaines. Cet événement a représenté pour les participants ontariens une occasion unique de réfléchir aux progrès accomplis à ce jour en matière de leadership et de partager ce qu'ils avaient appris avec la délégation mexicaine composée d'environ 25 décideurs de différents conseils scolaires de leur pays.

L'Ontario a aussi été l'une des quatre instances invitées à

participer au Programme des chefs de file mondiaux de l'éducation parrainé par l'Université Harvard et d'autres intervenants, et ayant pour but de transformer les systèmes d'éducation pour qu'ils reflètent les réalités du XXI^e siècle en matière d'enseignement et d'apprentissage. Ce Programme a été lancé à New York en septembre 2009 et son événement de mi-parcours a été tenu à Toronto, en Ontario, en avril 2010. Des délégués en provenance de New York, de l'État de Victoria (Australie) et de l'Angleterre se sont joints aux délégués ontariens pour ce forum d'une semaine. Les quatre directions de l'éducation qui sont les délégués du Programme des chefs de file mondiaux de l'éducation agissent maintenant à titre de conseillers du Ministère en vue d'élaborer une stratégie ministérielle axée sur l'enseignement et l'apprentissage dans un monde numérique.

LEÇONS APPRISSES

Tout le travail accompli depuis six ans pour améliorer le leadership en éducation sur une grande échelle a permis de tirer plusieurs leçons :

- **Leçon 1** : *Pour avoir une incidence réelle sur l'apprentissage des élèves, la Stratégie de développement du leadership doit s'harmoniser de manière intentionnelle et évidente avec les grands objectifs et les initiatives d'amélioration de l'éducation poursuivies par les écoles, les conseils scolaires et la province.*
- **Leçon 2** : *La Stratégie de développement du leadership devrait non seulement améliorer la capacité de leadership, mais devrait aussi générer des preuves fiables sur les points forts, sur les faiblesses et sur l'impact d'une stratégie d'amélioration de l'éducation plus vaste.*
- **Leçon 3** : *La Stratégie devrait viser le renforcement des capacités des leaders en poste afin de mieux réaliser non seulement les objectifs et initiatives actuels d'amélioration de l'éducation, mais aussi ceux qui ne peuvent encore être prévus.*
- **Leçon 4** : *La Stratégie devrait, de par sa forme et son contenu, reconnaître les défis particuliers devant lesquels se trouvent les personnes dans divers rôles et contextes de leadership.*
- **Leçon 5** : *La Stratégie devrait consister en un nombre restreint d'initiatives déterminantes, fondées sur des données formatives recueillies en continu et qui méritent d'être menées sur une longue période.*
- **Leçon 6** : *Les bénéficiaires de cette stratégie devraient participer activement à son élaboration et à son développement continu. Comme l'efficacité de cette stratégie est particulièrement significative pour eux, ils devraient pouvoir veiller à ce qu'elle contribue effectivement à leur propre développement.*
- **Leçon 7** : *Comme il n'y a aucun modèle efficace et fiable pour le développement du leadership en éducation, tous les intervenants devront apprendre en allant de l'avant. Le modèle initial de la Stratégie doit être fortement inspiré des recherches antérieures sur les éléments essentiels au leadership. Par la suite, il faudrait faire un suivi rigoureux, s'adapter en fonction des recherches et demeurer dynamique (Leithwood, Reid, Pedwell et Connor, sous presse. Traduction libre).*

RÉSULTATS À CE JOUR

Un leadership efficace prend peu à peu la place qui lui revient en tant que condition essentielle pour une amélioration à grande échelle des résultats en éducation en Ontario. La Stratégie ontarienne en matière de leadership a été bien accueillie par les personnes travaillant dans le milieu, et les rétroactions sur certaines initiatives ont été positives. Voici quelques résultats :

- Plus de 4 500 directions d'école et directions adjointes ont profité des services d'un mentor formé et plus de 3 700 d'entre elles ont agi à titre de mentors.
- L'application d'un système d'évaluation du rendement des directions d'école axé sur les résultats des élèves a été rendu obligatoire pour toutes les directions d'école et directions adjointes de la province et entre en vigueur en septembre 2010.
- La planification de la relève est maintenant une importante activité qui doit être mise en œuvre par les conseils scolaires, qui ont d'ailleurs reçu des fonds et des ressources pour ce travail.
- Le Cadre de leadership de l'Ontario est très bien accepté et largement utilisé. Il est à la base des activités de mentorat et d'évaluation; il est utilisé par les conseils scolaires pour choisir les candidates et candidats aux postes de leadership, par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario comme cadre de référence pour leur Programme menant à la qualification de directrice ou de directeur d'école, et par les associations de directions d'école pour planifier et coordonner le calendrier des activités d'apprentissage professionnel destinées aux membres. Depuis peu, les organismes de conseillères et conseillers scolaires élus se servent de ce cadre pour élaborer des formations professionnelles à l'intention des conseillères et conseillers scolaires.
- La rétroaction des conseils scolaires laissent entrevoir une meilleure compréhension de la Stratégie ontarienne en matière de leadership et de la mesure dans laquelle les programmes se complètent et se renforcent mutuellement. On constate de nombreux exemples d'excellence dans le processus d'élaboration de programmes de mentorat, de plans de relève et de formations visant la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.
- Les directions de l'éducation participent à des activités d'enseignement professionnel, y compris l'examen des recherches et des études de cas qui facilitent l'établissement des pratiques efficaces des conseils scolaires. L'Institut de leadership en éducation a parrainé une recherche active qui permet à chacune des six régions de la province de collaborer avec Kenneth Leithwood. Ultiment, il s'agit d'établir une série révisée de pratiques favorisant un leadership efficace des conseils scolaires. De plus, les efforts collectifs des régions contribueront grandement à notre compréhension des pratiques et des stratégies qui accroissent l'efficacité des conseils.

CE QUE RÉSERVE L'AVENIR

Les prochaines années en Ontario seront caractérisées par la volonté d'assurer une ample mise en œuvre des initiatives actuelles de développement du leadership, pour que ces initiatives entraînent une grande amélioration et non simplement des petites zones d'excellence. S'assurer d'une amélioration dans toute la province peut exiger plus d'aide et plus de ressources, ne serait-ce que pour aider tous les secteurs à utiliser tous les outils à leur disposition. L'« empreinte internationale » de l'Ontario en matière de développement du leadership sera renforcée de façon à assurer un échange d'information bidirectionnel et productif entre la province et d'autres instances importantes et afin d'être sur la même longueur d'onde. De plus, nous devons en apprendre davantage sur le leadership pédagogique dans les écoles secondaires, qui peut avoir des caractéristiques uniques étant donné la complexité du rôle des directions d'écoles secondaires. Par conséquent, malgré tous les progrès accomplis, il reste beaucoup à faire pour intégrer les résultats des recherches aux politiques puis aux pratiques, ainsi que pour offrir des activités plus précises.

Les prochaines étapes porteront sur trois points clés :

1. **Évaluation de la Stratégie ontarienne en matière de leadership.** Une évaluation formative et une évaluation sommative des différents aspects de cette Stratégie sont en cours. Le processus d'évaluation sera continu et répondra aux nouvelles recherches, questions et rétroactions du secteur (par exemple les implications et les besoins en matière de leadership concernant la stratégie d'enseignement et d'apprentissage dans un monde numérique).
2. **Approche à l'échelle de la carrière.** Le Ministère, en collaboration avec Kenneth Leithwood, prépare une approche à l'échelle de la carrière dans laquelle seront exploitées plus en profondeur les pratiques clés en leadership du Cadre de leadership de l'Ontario, et en particulier les pratiques les plus probantes témoignant d'un impact positif sur la réussite des élèves. Le but de cette approche est d'obtenir une meilleure idée de ce qui définit un bon leadership en relation avec ces pratiques clés dans les différents stades de la carrière d'un leader et dans différents contextes.
3. **Cadre pour l'efficacité des conseils scolaires.** À partir de la recherche active menée par la direction des conseils en collaboration avec Kenneth Leithwood, ainsi qu'avec des études de cas et des sondages effectués auprès de leaders scolaires et de leaders du système, une série de pratiques à l'intention des conseils scolaires sera élaborée de façon à décrire le leadership nécessaire pour obtenir des conseils scolaires efficaces.

Pour réaliser les priorités fondamentales de l'Ontario qui permettent d'améliorer l'apprentissage et les perspectives d'avenir de tous nos élèves, le Ministère poursuivra son partenariat avec les conseils scolaires et les intervenants du secteur afin d'établir des pratiques de leadership novatrices, fondées sur des preuves fiables.

BIBLIOGRAPHIE

- Hoshizaki, W., K. Leithwood et L. Langan. *Orienter l'avenir : Un projet des directions de l'éducation du Sud-Ouest de l'Ontario*, Toronto, Ontario : Institut de leadership en éducation, 2010, disponible au www.education-leadership-ontario.ca/files/IELLeadingFuturef.pdf].
- Institut de leadership en éducation. *Mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario : Guide pour les leaders scolaires et les leaders du système*, Toronto, Ontario, auteur, 2008a.
- Institut de leadership en éducation. *Planification de la relève pour les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario*, Toronto, Ontario, auteur, 2008b.
- Leithwood, K., S. Reid, L. Pedwell et M. Connor. « Lessons about improving leadership on a large scale from Ontario's leadership strategy », *International handbook on leadership for learning*, Dordrecht, Pays-Bas : Springer Press (sous presse).
- Leithwood, K., Louis K. Seashore, S. Anderson et K. Wahlstrom. *How leadership influences student learning. A review of research of the Learning from Leadership Project*, New York, N. Y. : The Wallace foundation, Center for Applied Research and Educational Improvement et l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario, 2004.
- Levin, B. *How to change 5000 schools: A practical and positive approach for leading change at every level*, Cambridge, MA : Harvard Education Press, 2008.
- Levin, B., A. Glaze et M. Fullan. « Results without rancor or ranking: Ontario's success story », *Phi Delta Kappan*, vol. 90, n° 4, 2008.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario*, Toronto, Ontario, auteur, 2008.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. *Diriger l'éducation : nouveaux mécanismes de soutien aux directrices, aux directeurs, aux directrices-adjointes et aux directeurs-adjoints des écoles de l'Ontario financées par les deniers publics*, Toronto, Ontario, auteur, 2005.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. *En bref : Stratégie ontarienne en matière de leadership*, Toronto, Ontario : auteur, 2010.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. *Passer des idées à l'action pour les leaders des écoles et les leaders du système : Cinq capacités clés des leaders efficaces*, Toronto, Ontario, auteur, 2009.
- Office de la qualité et de la responsabilité en éducation. *Programme international pour le suivi des acquis des élèves*, Toronto, OQRE, 2006.
- Partenariat en éducation. *Planification de la relève : écoles et conseils scolaires*, Toronto, Ontario, Institut de leadership en éducation, disponible au www.education-leadership-ontario.ca/files/SuccessionPlanningReportf.pdf, 2008.
- Pedwell, L., B. Levin, B. Pervin, M.J. Gallagher, M. Connor et H. Beck. « How to build leadership in 5000 schools », *International handbook on leadership for learning*, Dordrecht, Pays-Bas : Springer Press (sous presse).
- Pont, Beatrix. *School leadership and school reform in Ontario, Canada*, observations finales du séminaire de l'OCDE-université de Harvard pour Leaders in Education Reform, Toronto, Ontario, 7 mai 2010.